

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200414014

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

\_\_\_\_\_硕士\_\_\_\_\_学 位 论 文

# Y 房地产行销代理有限公司发展战略浅析

The Developmental Strategy of Y Real Estate Agency

Corporation

作者姓名: 许洛茗

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专 业 名 称: 企业管理

论文提交日期: 2007 年 4 月

论文答辩时间: 2007 年 月

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2007 年 04 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。  
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在          年解密后适用本授权书。

2、不保密（  ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：      年    月    日

导师签名：

日期：      年    月    日

# 目 录

绪论 .....	1
第一章 企业战略相关理论回顾和展望 .....	4
第一节 核心竞争力理论 .....	4
第二节 迈克·波特的竞争战略理论 .....	7
第三节 环境分析工具简介 .....	11
第二章 中国房地产代理业的发展现状和趋势 .....	18
第一节 房地产代理业概述 .....	18
第二节 透视中国房地产代理业的发展 .....	20
第三节 中国房产代理发展趋势初探 .....	24
第三章 企业内部环境分析 .....	26
第一节 Y 公司的背景简介 .....	26
第二节 公司运作存在的问题 .....	27
第三节 市场结构分析 .....	30
第四节 价值链分析 .....	31
第五节 优势与劣势分析总结 .....	35
第四章 企业外部环境分析 .....	42
第一节 宏观环境对房产市场的影响 .....	42
第二节 房地产市场分析 .....	44
第三节 消费者分析 .....	51
第四节 Y 公司的机遇与威胁总结 .....	54
第五章 企业战略规划 .....	59
第一节 SWOT 分析 .....	59
第二节 战略定位 .....	60
第三节 战略选择与战略目标 .....	64
第六章 企业战略实施 .....	69
结束语 .....	74
参考文献 .....	75

## CONTENTS

<b>Exordium .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter I Review and expectation of relative theory of strategy of corporation.....</b>	<b>4</b>
1. Theory of Core Competence .....	4
2. Competitive strategy theory of Michael Porter .....	7
3. Introduction of environment analyzing tools .....	11
<b>Chapter II Actuality and trend of China real estate agency brokers....</b>	<b>18</b>
1. Summarize of China real estate agency.....	18
2. Perspective of development of China real estate agency brokers .....	20
3. Perspective of trend of China real estate agency .....	24
<b>Chapter III Analyzing of internal environment of corporation .....</b>	<b>26</b>
1. Background of Y real estate agency corporation .....	26
2. Problems in corporation running .....	27
3. Market structure analyse .....	30
4. The Value Chain of corporation .....	31
5. Summarize of internal strong and weakness.....	35
<b>Chapter IV Analyzing of external environment of corporation.....</b>	<b>42</b>
1. Macrocasm influence to real estate .....	42
2. Market analyzing of the real estate .....	44
3. Analyzing of customers .....	51
4. Summarize of opportunity and threat .....	54
<b>Chapter V Strategy layout of corporation .....</b>	<b>59</b>
1. Strategy tool of SWOT .....	59
2. Strategy orientation .....	60
3. Strategy selection and strategy goal .....	64
<b>Chapter VI Strategy design of corporation.....</b>	<b>69</b>
<b>Tag.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliography .....</b>	<b>75</b>

## 摘要

房地产行业近年来呈现迅猛发展的态势，房价一路走高，房地产业在国民经济中的地位日益提升，已经成为国家经济长期规划和发展的支柱产业。而房地产代理业也伴随着房地产开发的火爆发展迅速发展起来。然而，随着房地产业竞争的加剧和开发商品牌的整合，开发商对代理商的专业度要求越来越高，必然导致房产代理行业的优胜劣汰。代理商在市场景气的时候就应该居安思危，增强企业实力、创建和培育企业的核心竞争力，为更长远的发展作准备。

目前行业内的代理商大多资金实力并不雄厚，不注重品牌建设和企业的战略规划，只关注企业的短期利益，在与开发商合作的过程中处于被动的服从地位。随着开发商的日益强大，开始自行配备营销队伍，如果代理商仍然不思考未来的战略发展方向，很可能在将来的市场竞争中只能在开发商与消费者的夹缝中艰难生存，市场空间变得越来越小，甚至整个行业也会面临着生存的危机。本文分析房地产代理行业目前的现状和未来的发展方向，提出代理公司建立企业战略的必要性，并以厦门一家房地产代理公司为例，分析企业未来的战略发展方向，提出企业战略实施的建议。

本文采用战略分析工具和运用战略相关理论，首先对 Y 公司的外部环境和内部资源进行比较全面深入地分析，并用 SWOT 战略分析矩阵，总结出企业发挥优势和回避劣势、利用机会和化解威胁的战略策略。其次是确定 Y 公司的战略定位和战略目标。在论文的最后，给出了公司未来的战略实施建议。

**关键词：**房地产代理；战略

## Abstract

The market of China real estate has been booming these years, and the price of house is also higher than ever before. The status of real estate in National Economy is stepping up day by day, now real estate becomes the supported industry in the long-term development of National Economy. Thus, real estate agency brokers grow with the booming of real estate. However, with the development of real estate and the conformity of brands of real estate developer corporations, real estate developers will demand high specialty on agency brokers, and the agency brokers definitely will be confronted with intensifying competition. So agency brokers need to prepare for danger in times of safety, build up the core competence of corporation, getting ready for long-term development.

Nowadays, most of agency brokers don't have abundant fund. They ignore the brand building and corporation strategy study, and always focus on the short-term profit. So they stay in the low and passive status when they cooperate with the real estate developers. With the real estate developers grow stronger and stronger, they begin to buildup their own sales team, and have less lean to agency brokers. We can easy to conclude, if the agency brokers don't consider their strategy layout, it's likely to see that they will hardly exist in the crack between the real estate developers and the house buyers, and the space of their market will get smaller and smaller, furthermore, the whole real estate agency brokers will be confronted the crisis of exist. The paper analyzes the actuality and the development orientation in future of China real estate agency, study the necessity of building up development strategy in a real estate agency corporation. Taking a real estate agency corporation in Xiamen(Y Real Estate Agency Corporation) as example, the paper discusses the long-term strategy development orientation of the corporation, and expounds some suggestions of the implementation scheme for the developmental strategies of Y Real Estate Agency Corporation.

With the strategy analyzing tools and some relative theory of strategy, the paper

first analyzes the environment of Y Real Estate Agency Corporation, including internal and external environment, concludes the strategy with which corporation can utilize the external opportunity and internal strong, at the same time avoid the external threat and internal weakness. Then the paper brings forward the strategy orientation and the strategy goal of Y Real Estate Agency Corporation. At the last part of the paper, the strategy design of the Y Real Estate Agency Corporation is confirmed.

**Key words:** Real estate agency brokers; Strategy.



## 绪论

### 一、研究目的和意义

当今市场的变化时刻充满着不确定性。面对这种不确定性，企业不是无所作为，相反可以通过主观努力大有作为。环境时刻挑战企业的延续，企业只有将对永续经营、基业长青的渴望化为对未来的主动规划，不断地优化自身，提高效率和竞争力，超越对手，才能赢得进一步生存的权利，这就是战略问题。

一般而言，“战略是泛指重大的、带全局性的、规律性的或决定全局的谋划”（冯之俊、张念椿 1996），对于“战略”的定义多种多样。斯坦纳（Steiner）和迈纳（Miner）认为，战略是组织基本使命、目标的形成，实现使命、目标的政策和程序，以及保证战略实施以达到组织目标的方法。相对于战略，谢尼克（Schendel）和亨廷顿（Hatten）认为战略管理是选定目标，决定并维系企业与环境之间的联系，通过能保证企业及其所属单位高效和有效行动的资源分配力图达到理想状态的过程。笔者认为，战略是企业为能永续经营，在未来可见的一段时期内，保持竞争优势所制定的一系列谋划和策略。它对于企业的长远发展具有十分重要的意义和指导作用。

房地产业作为三大支柱产业，经历了持续多年的高度繁荣，但也存在价格飞涨，投机交易活跃等房产泡沫现象。目前的房地产市场，政策、金融、土地、市场等多种因素正在加速开发商实质性洗牌。在这个关键的转折点上，房产代理商将面临更大的机遇和挑战。就代理机构而言，在卖方主导的市场下，开发商的销售往往没有太大的难题，代理机构的专业性没有办法凸显。而在市场焦灼阶段，代理机构在策划和推广的专业性才可以得到充分的发挥。然而由于开发商的洗牌和壮大，意味着代理商的服务对象虽然少了，但服务规模却增大了，同时开发商的要求也提高了，这就需要代理商苦练内功，增强跨越区域服务能力和提高产品策划行销能力，突破服务商角色以及传统代理模式，与投资者建立更密切的分担市场风险和利益的合作关系。

Y公司是福建省内一家比较知名的房产行销代理机构，它已经具备一定专业能力，以及与开发商共担风险、同享利润的代理经验。面临着这样一个变革的时

代，它同样也站在挑战与机遇的边缘。另一方面，Y 公司正处在开启第二个“十年”战略篇章的这样一个关键的转折点，未来的发展是“急流勇进，强者愈强”还是“一步走错，全盘皆输”，全依赖于公司对未来产业发展趋势的判断和清晰的战略构想。所以，Y 公司急需制定一套完整的战略规划和战略部署，理清未来十年的发展思路和发展方向，在保持现有竞争优势的同时，不断提升自身的品牌、实力和信誉。

Y 公司在福建省房产代理业具有一定的代表性，也是台湾代理模式在中国大陆的一个典范，希望通过本文的阐述能对同行业的企业在确定竞争战略和实施竞争战略方面有一定的示范作用。

## 二、研究内容和流程

本文共分为六个部分来分析和阐述 Y 公司未来十年应选择和执行的战略方向和战略部署。首先是充分的战略理论支持，然后从企业的内、外部环境着手进行最大限度地分析，找出各个重要的环境因素的有效处置方法，多维度地比较分析组织资源和能力，从而得出企业的未来的战略定位和战略选择，最后结合企业的各个环节和方面提出战略的实施方案。

第一章主要是战略相关理论的回顾，包括核心竞争力理论和竞争战略理论等。另外还对本文借助的现代企业战略分析工具进行阐述和介绍，如 SWOT 分析，价值链分析等。第二章介绍了房地产代理行业的总体状况。叙述房地产代理行业的概念和特点，分析代理行业与房产开发的关系，阐述房产代理业在中国的发展进程、发展模式以及将来的发展趋势。第三章简单介绍 Y 公司十年来的发展历程和存在的问题。通过对企业价值链各个环节的深入分析探寻其核心竞争力。第四章从企业所处的商业环境入手，分析企业所处的竞争和需求，从而总结出企业面临的机遇和挑战。第五章借助 SWOT 分析工具提出在当前市场环境下企业合适的战略定位。第六章从企业运作的各个方面提出战略的具体实施方案。

## 三、研究方法

本次研究分为两个阶段。第一阶段为现场调研阶段，本人通过对 Y 公司中高层管理者的访谈调研，收集了公司经营运作和内部管理的一手资料。第二阶段为资料搜集、整理阶段，包括文献资料收集，以及对于第一阶段的访谈资料整理

分析。综上，本文主要运用了以下两种研究方法：

- 1、访谈调查法：通过与 Y 公司中高层管理人员面对面地接触和交流以达到调查目的。调查对象包括：公司总经理，开发处处长即下属开发公司总经理，各处处长，人力资源部经理，研展部经理等等。
- 2、文献分析法：通过对国内外与相关理论的整理和学习，梳理出与本文有关的理论，并运用自己的思考和分析，将相关理论运用到本次战略制定当中。

## 第一章 企业战略相关理论回顾和展望

### 第一节 迈克·波特（Michael·Porter）的竞争战略理论

#### 一、 竞争战略理论的理论溯源

在管理科学的发展历程中，18 世界中后期至 19 世纪末期这个时期强调经验管理。19 世纪末期 20 世纪初期，“科学管理之父”弗雷德·泰勒（Frederick W. Taylor）首创的科学管理制度对管理思想的发展具有里程碑的意义。20 世纪初至 40 年代这个时期信奉科学管理。乔治·梅奥（George Elton W. Mayo）于 1924-1936 年分两阶段进行的霍桑实验揭示出工业生产中个体具有社会属性，生产率不仅同物质实体条件有关，而且同工人的心理、态度、动机，同群体中的人际关系以及领导者与被领导集体的关系密切相关。霍桑实验以及对试验的分析研究使得西方管理思想从古典管理理论阶段发展到行为科学管理理论阶段，且成为 20 世纪 40 年代末至 60 年代末这个时期流行的行为科学。

二战以后世界经济发展速度越来越快，为了对日益庞大的跨国公司进行有效的管理，钱德勒（Alfred D. Chandler）的《战略与结构》的出版揭开了对企业战略问题进行研究的序幕。20 世纪 60 年代末至 70 年代这个时期崇尚战略管理。钱德勒（Chandler）指出，企业经营战略应当适应环境，满足市场的需要，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略变化而变化，从而得出“结构跟随战略”假说。因此钱德勒（Chandler）被公认为研究环境—战略—结构之间关系的第一位管理学家。其后，就战略构造问题的研究形成众多不同学派，各学派研究角度不同，方法各异，但其核心思想却是基本一致的。<sup>1</sup>

但是，以环境为基点的经典战略理论是从既定的产业市场出发，而不注重对产业的考虑。为了弥补经典战略理论的缺陷，80 年代初，著名的美国管理学家迈克·波特（Michael·Porter）提出了企业发展的竞争战略以及获得竞争优势的方法。

---

<sup>1</sup> 摘自鲁开垠、汪大海等著，《核心竞争力》，经济日报出版社，2001 年 1 月第一版

## 二、 竞争战略理论的理论框架和研究思路

迈克·波特（Michael·Porter）将产业经济学运用于企业战略研究领域，将产业组织理论中的 SCP 分析框架引入研究之中，结合研究企业界数以百计的案例，提出了以产业结构分析为基础的竞争战略理论。在《竞争战略》一书中，迈克·波特（Michael·Porter）指出，企业成败的关键在于选择何种竞争战略，而竞争战略就是在某一产业里寻找一个有利的竞争地位，即针对决定产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之恒久的地位。竞争战略的选择由两个根本问题构成，一是产业选择问题。二是竞争地位问题。

波特的研究正是按照这样的思路展开的。他重点分析了各种不同的产业环境中的产业结构和竞争企业。首先构建了一个制定竞争战略的模型，分析决定产业因潜在利润而带来吸引力的五方面竞争力量：即新进入威胁、替代品威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争。这五方面竞争作用力共同决定着一个产业的竞争强度和最终利润潜力。当影响产业竞争的作用力以及它们产生的深层次原因确定之后，企业的当务之急就是弄清自己相对于产业环境所具备的强项与弱项，对此企业应采取进攻或防御性的行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功对付五力，为企业赢得超常的投资收益。

## 三、 三种基本竞争战略<sup>1</sup>

企业为了成功地对付五种竞争作用力，采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，从而为公司赢得超常的投资收益。企业最终制定的竞争战略必须和其经营的范围相结合，才能制定出高于平均水平经济效益的战略。波特教授在《竞争战略》中提出了三种基本的竞争战略：成本领先战略（overall cost leadership），差异化战略（differentiation），集中差异化战略（focus）。企业必须全力以赴地贯彻任何一种基本战略，并辅以一个组织安排。

### 1、总成本领先

成本领先要求积极地建立起达到有效规模的生产设施，在经验基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小研究开发、服务、

<sup>1</sup>摘自迈克尔·波特著，陈小悦译，《竞争战略》，华夏出版社，2001年1月，P33-47

推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，有必要在管理方面对成本控制给与高度重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视，但贯穿于整个战略中的主题是使成本低于竞争对手。

赢得总成本最低的地位通常要求具备较高的相对市场份额或其他优势，诸如良好的原材料供应等。实施低成本战略，可能需要产品设计得便于制造生产，保持一个较宽的相关产品链以分散成本，以及为建立批量销售而对所有主要客户群进行服务。因此，低成本战略需要很高的购买设备的前期投资、激进的定价、承受初始亏损以及新设备的再投资。

## 2、差异化战略

第二种战略是将公司提供的产品或服务差异化，形成一些在全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有许多方式：设计品牌形象，技术特点，外观特点，客户服务，经销网络以及其它方面的独特性。最理想的情况是公司使自己在几个方面都标新立异。应当强调，差异化战略并不意味着公司可以忽略成本，但此时成本不是公司的首要战略目标。

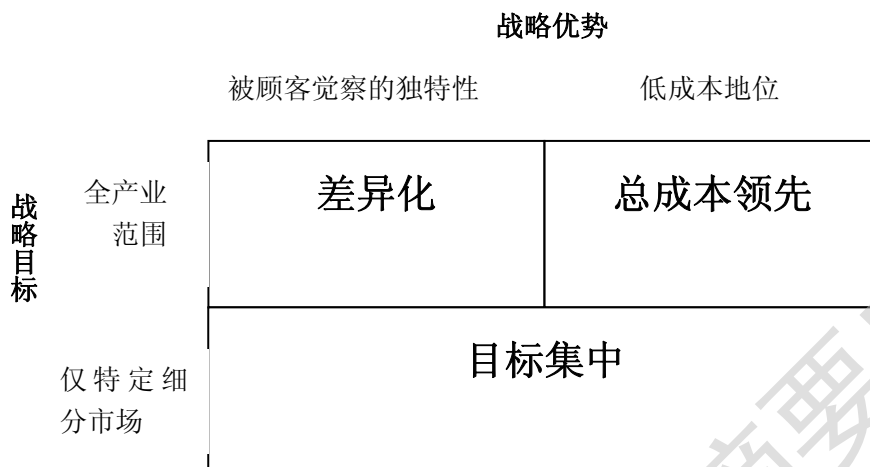
实现产品差异化与提高市场份额两者不可兼顾，公司对于这个战略的排他性要有思想准备。一般的情况是，建立差异化总是成本高昂，如：广泛的研究、产品设计、高质量的材料或周密的顾客服务等。

## 3、集中差异化战略

集中差异化战略是主攻某个特定的顾客群、某产品链的一个细分区段或某一个地区市场。低成本与产品差异化都是要在全产业范围内实现其目标，集中差异化战略却是很好地为某一特定目标服务。这一战略的前提是公司能够以更高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内竞争对手。结果是，公司或者通过较好满足特定对象的需要实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。采用集中差异化战略的公司也具有赢得超过产业平均水平收益的潜力。企业制定集中差异化战略也可以用来选择对替代品最具抵抗力或竞争对手最弱之处作为公司的战略目标。

三种基本战略之间的区别如图 1：

图 1：三种基本战略



资料来源：迈克尔·波特：《竞争战略》，华夏出版社， 年 月，

企业在制定战略时必须研究三种基本竞争战略中哪一种适用于本公司，哪一种战略可以最好地利用公司的优势并且不被竞争对手重复使用。

#### 四、 竞争战略理论的局限性

迈克·波特（Michael·Porter）的竞争战略研究将企业战略管理理论推进了一大步，对全球企业的发展和管理理论研究都做出了重要的贡献。但是，波特把企业成功与失败的原因归结为企业之外的行业因素，而忽略了企业内部资源、能力和核心竞争力的重要性，把很大的精力花在选择好行业上，显然竞争战略理论也存在着明显的局限性。

## 第二节 核心竞争力理论

如果说经典战略是从既定的产业市场出发，竞争战略是从选择产业的角度出发，那么核心竞争力战略就是从创新产业的角度出发，以创新未来产业或改变现有产业结构以对自己有利为出发点来制定企业战略。核心竞争力战略不仅是企业战略发展的新趋势，也是目前企业战略发展的最高层次。

### 一、 核心竞争力概念的发展

20 世纪九十年代，随着顾客需求的多变，技术创新的加剧，国际竞争的激

，基于资源和能力的战略管理理论 发展起来。它从公司整体和业务单位两个层次研究战略问题，不仅关注外部环境和机会，还强调企业内部的资源和能力的差异。其中资源基础论以 格· 纳维尔特等人为代表，能力论就是以 梅尔（Hamel）等人为代表。1990 年， 德（Prahalad）和 梅尔在 佛商业评论上发表了“企业核心能力”一文，首次提出了核心能力（core competence）的概念。

德（Prahalad）和 尔（Hamel）认为，所 核心竞争力是指企业内部经过整合了的知 和技能， 其是 调各方面资源的知 和技能。也就是说，企业核心竞争力是企业长时期形成的， 于企业内质中的，企业独具的，支 企业过 、现在和未来竞争优势，并使企业长时间内在竞争环境中能取得主动的核心能力。这一概念一经提出就受到了经济学、管理学和实业界的认同，并引起高度重视。

在此以后，有关核心竞争力的研究不断出现在各类文献中，不同学者对核心竞争力这一概念做不同的研究，形成了基于知 观、资源观、技术观、系统观、动态能力观等作为内容的核心竞争力理论。目前，核心竞争力理论尚处于发展和完 之中，对于核心竞争力的定义和内 等基本概念，国内外学术界尚未形成一个统一的 法。按照企业核心竞争力研究权威 斯·迈 （James Martine）的说法，所 企业核心竞争力是指“能够使企业以比竞争对手更快的速度推出各种各样产品的一系列核心能力”。美国 专家 认为：“企业核心能力是指企业内部一系列 补的技能和知 的结合，它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力。”这个定义把核心能力同世界一流水平联系起来，成为核心能力一个最终的价值取向。

## 二、 核心竞争力的特征

企业核心竞争力不 营销竞争力、研发竞争力、理 竞争力或产品竞争力等，只是企业某一方面的竞争力，而企业核心竞争力却是处在核心地位的、影响全局的竞争力，是一般竞争力的统领。它有以下几个特<sup>1</sup>：

第一：价值性。企业核心竞争力 有战略价值，它能为顾客带来长期性的、关键性的利益，并为企业创造长期性的竞争主动权，为企业创造超过同业平均利

<sup>1</sup> 摘自 福 等编著，《核心竞争力与企业创新》，经济管理出版社，2002 年 12 月第 1 版，P16



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库